



LA IMPORTANCIA DE LA TECNOESTRUCTURA Y EL STAFF DE APOYO EN LA ORGANIZACIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Mg. Ing. Manuel L. González manuelgonzalez@fi.mdp.edu.ar

Prof. Teresa H. Codagnone tcodagno@fi.mdp.edu.ar

Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de Mar del Plata

INDICE

Resumen:	página 1
Introducción:	página 2
Tecno Estructura:	página 3
Staff de Apoyo:	página 6
Conclusiones:	página 7
Bibliografía:	página 9

RESUMEN

La teoría Organizacional ha evolucionado en su esfuerzo por profundizar la relación entre las organizaciones y su ambiente. En particular en las instituciones de educación superior esta evolución ha llegado al grado de ser uno de los factores que hacen a la calidad de la misma.

Según un trabajo realizado por Henry Mintzberg a una organización se la puede dividir en las siguientes partes constitutivas:

- ✓ Ápice Estratégico
- ✓ Línea Intermedia
- ✓ Tecno Estructura

- ✓ Staff de Apoyo
- ✓ Núcleo de Operaciones

En el caso de la organización universitaria existen dos de estas sub estructuras como son el Staff de Apoyo y la Tecno Estructura, que por diferentes razones no acompañan totalmente a la evolución de los nuevos paradigmas en las instituciones de Educación Superior. Estos cambios fueron mejor acompañados por el resto de las subestructuras como son el Ápice Estratégico, la Línea Media y el Núcleo de las operaciones.

Se trata de analizar las razones que producen esta falta de adecuación en ellas, así como los efectos que esto ocasiona sobre el funcionamiento de la organización universitaria.

1.-INTRODUCCION

Cuando tratamos de definir el trabajo en las instituciones de educación superior existen diferentes análisis que pueden llevar a la confusión.

Si la división del trabajo la realizamos sobre la base de la actividad que corresponde a sus fines, veríamos que según Clark`[1: 55] “las tareas u los trabajadores se agrupan de acuerdo con los paquetes de conocimiento... las tareas y los trabajadores se integran alrededor de los muy diversos cuerpos de conocimiento; las especializaciones son los cimientos sobre los cuales se construye todo el conocimiento”. Aquí, de esta cita se deduce que el análisis se realiza en relación a la actividad académica.

Si, por el contrario, a las instituciones de educación superior las observamos como organizaciones donde los trabajos que se realizan no son sólo las establecidas en sus fines sino otras actividades que colaboran con el fin último que es lo académico. Podemos hacer una discriminación de tareas. Según un trabajo realizado por Henry Mintzberg [2 :17] (gráfico 1) una organización se puede dividir en las siguientes partes constitutivas o núcleos:

- ✓ Ápice Estratégico
- ✓ Línea Intermedia
- ✓ Tecnoestructura

- ✓ Staff de Apoyo
- ✓ Núcleo de Operaciones

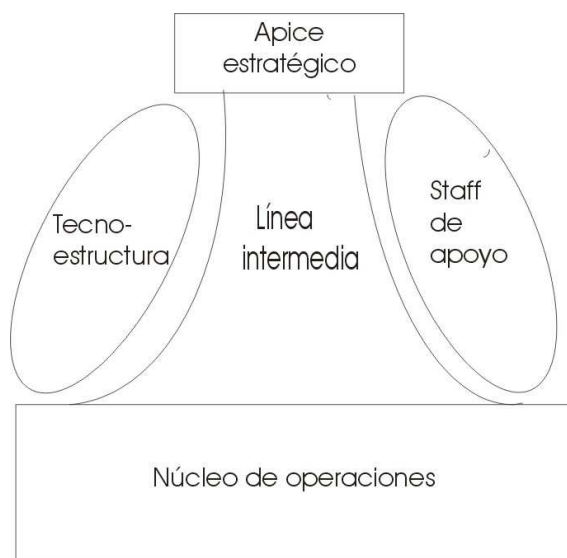


Grafico 1

En este trabajo nos interesa analizar, dentro de la organización universitaria argentina y en particular en la Universidad Nacional de Mar del Plata, los componentes de Tecno Estructura y Staff de Apoyo. El interés de este análisis está fundamentado en el hecho de que a medida que el crecimiento del conocimiento produjo una clasificación de la ciencia, llevó a una división de las tareas que se desarrollan en el núcleo de las operaciones, centro neurálgico de las actividades llevadas a cabo en la Universidad, producto de un incremento y diferenciación del trabajo, y concatenado con ello un crecimiento estructural y de actividades en la línea intermedia y el ápice estratégico.

Sin embargo la Tecno Estructura y el Staff de apoyo no tuvieron un desarrollo similar a aquellas por razones diferentes y es ello lo que trataremos de analizar. Esto se ve reflejado en las diferentes bibliografías que hablan sobre la actividad en un establecimiento universitario. Existe una profusa bibliografía que estudia la actividad académica y cómo ella se organiza, pero sobre el resto de las actividades que permiten la concreción de aquellas, la información es escasa.

Si dejamos por un momento de tener en cuenta las misiones y funciones de la universidad como son la creación, mantenimiento y transferencia del conocimiento realizados en el núcleo de las operaciones y nos abocamos a ver a la institución universitaria como una organización a la cual debe administrarse, estos dos núcleos

enunciados realizan la actividad del “resolver” y del “hacer”, mientras que a los núcleos del ápice estratégico y de la línea intermedia les corresponde ocuparse de los procesos de decisión, todas ellas actuando sobre el núcleo de las operaciones. Veremos con más detalle la participación de la Tecnoestructura y el Staff de Apoyo en la organización.

2.-TECNOESTRUCTURA

En esta subestructura se encuentran las unidades especializadas cuya función consiste en dar asesoramiento y proyección a aquellas unidades que realizan las misiones fundamentales de la organización, desde una visión técnica, profesional y específica de las actividades.

Por lo general, se ubican en este núcleo analistas que dedican mucho tiempo a la comunicación informal, tanto más que los integrantes del núcleo de la Línea Intermedia. Su dependencia con los núcleos de decisión es difusa dado que su función está determinada por objetivos previamente definidos.

Para Mintzberg [3 :56] “En una organización plenamente desarrollada, la Tecno Estructura puede funcionar en toda la escala jerárquica. En los niveles inferiores de la empresa de fabricación, los analistas normalizan el flujo de trabajo de operaciones programando la producción, llevando a cabo estudios de métodos y tiempos sobre el trabajo de las operaciones, e instaurando sistemas de control de calidad. En los niveles intermedios, intentan normalizar el trabajo intelectual de la organización (preparando a los directivos medio, por ejemplo) y realizar estudios de investigación de operaciones sobre las tareas informativas. Actuando de acuerdo con el ápice estratégico, diseñan sistemas de planificación estratégica y desarrollan sistemas financieros para controlar los objetivos de las unidades principales”

Si analizamos detenidamente lo expresado por Mintzberg, debemos ver al núcleo de la Tecno Estructura como algo más que asesores de aquellos que deben tomar decisiones al más alto nivel de la organización o sea de los órganos políticos, sino como una estructura de la organización que podrá accionar con todas las estructuras que conforman la organización.

Se puede decir que si bien el trabajo de los profesionales que conforman este núcleo tiene por objetivo normalizar el trabajo sobre el cual actuarán los integrantes de la organización, su propio trabajo está normalizado por parte de aquellos grupos sobre

los cuales esa normalización actuará, requiriendo para un buen funcionamiento un trabajo de “adaptación mutua” a decir de los que definen los trabajos en una organización.

Como primer diagnóstico podemos decir que no es muy común encontrar dentro de las estructuras de la universidad y menos aún dentro de las facultades, grupos de asesores en áreas tales como: gabinetes psicopedagógicos, oficina de estadísticas, asesores en gestión de la información, consultorios de salud física y mental, departamento de administración de proyectos especiales, departamento de patentes, por nombrar aquellas más sobresalientes.

Aquí claramente debe quedar definido que las personas que actúan en este núcleo, lo hacen sobre la planificación y proyección de las actividades existentes o a crear, pero no necesariamente lo hacen desde la continuidad de tareas ya definidas y estandarizadas. Su participación consiste en la de asesorar en temas específicos sobre los cuales las estructuras de decisión política como los núcleos del Ápice Estratégico y la Línea Media tomarán decisiones.

Es por ello que es fundamental la calificación de las personas que la integren y debieran contar con antecedentes en actividades afines. La dependencia de estas unidades con las estructuras de poder queda limitada a los objetivos por los cuales se los contrata. También es posible, en los casos que su permanencia requiera una continuidad en el tiempo que estos grupos pasen a formar parte del núcleo del Staff de Apoyo.

La pregunta que uno se hace es ¿por qué esta parte de la organización universitaria no ha crecido? Las respuestas pueden ser diversas:

- ✓ Recursos económicos reducidos hacen limitar en primera instancia actividades que puede presuponerse, muchas veces equivocadamente, fácilmente suplibles o prescindibles. En general la oligarquía universitaria es reacia a recibir indicaciones de personas que normalmente no son parte de los claustros tradicionales y como consecuencia directa de esto no existe una partida presupuestaria exclusiva para este tipo de contrataciones.
- ✓ Una actitud a pensar por parte de sus integrantes, es que una institución universitaria no requiere de asesores profesionales en ciencias que le son afines y que no pertenezca a sus grupos de investigación o extensión. Este error es asumido al considerar similares actividades de investigación o

transferencia con la de los asesores, la cual es netamente profesional y tienen diferencias sustanciales con aquellas.

- ✓ Es muy común comprobar que estas actividades son cubiertas con personas con afinidades políticas al Ápice Estratégico, cuando la finalidad debiera ser estrictamente profesional y lo político estar en otra parte de la estructura organizacional como son los núcleos del Ápice Estratégico o la Línea Intermedia.

Si el Staff de Apoyo está conformado convenientemente, la tarea de proveer a las estructuras políticas información sobre temas que hacen al planeamiento, la propuesta a mecanismos que aumenten la eficiencia en las actividades existentes, el crecimiento o creación de nuevas áreas del conocimiento mediante la planificación, entre muchas tareas posibles, permitiría que las estructuras políticas se abocaran a la elección de la propuesta en función de los objetivos políticos previamente definidos.

Esto permite al Ápice Estratégico y la Línea Intermedia tomar decisiones sobre los estudios y datos realizados por personal idóneo en diferentes temas, a los cuales las estructuras políticas le aportan el condimento de la política institucional.

3.-STAFF DE APOYO

Esta parte de la organización universitaria está conformada por las unidades permanentes no académicas que mantiene una relación cercana a las actividades del Ápice Estratégico, la Línea Media y Núcleo de las operaciones. En los sistemas de educación superior como organización, existe una realidad que no se da en la mayoría de las organizaciones. En general las personas que conforman el staff de apoyo tienen una continuidad en los puestos de trabajo, hecho que difícilmente se da en el Ápice Estratégico o la Línea Intermedia.

Mintzberg [3: 57] define a este núcleo de la siguiente forma “Si echamos una ojeada al diagrama de casi cualquier organización actual de cierta envergadura, veremos que existe un gran número de unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar un apoyo a la organización fuera del flujo de operaciones. Entre ellas figura el Staff de Apoyo, cada una de estas unidades existe para proporcionar un apoyo indirecto a estas misiones fundamentales.”

Al igual que la Tecno Estructura, presenta en las universidades argentinas en general, un desarrollo no acorde al crecimiento que el sistema de Educación Superior ha tenido en el país.

Esta deficiencia ha sido mas notable que en la Tecnoestructura porque las nuevas actividades o las nuevas relaciones Estado-Universidad-Sociedad han generado numerosos mecanismos en los cuales tuvo que participar el Staff de Apoyo sin la suficiente capacidad y con normas inadecuadas para actuar sobre ellos.

Una situación que se ha dado con bastante asiduidad es el hecho que hoy es reconocido en el sistema de Educación Superior a nivel nacional e internacional, que los presupuestos otorgados a las universidades no se modificaran en gran medida y que las posibilidades de financiar sus programas de enseñanza e investigación, estarán dados por el otorgamiento de recursos para llevar adelante proyectos perfectamente medibles y auditables.

Esta nueva relación ha requerido utilizar otros mecanismos y herramientas administrativas de las cuales el staff de apoyo no tenía conocimiento, resultado difícil su adaptación y lo que es peor sin las correspondientes normas que permitan gestionar y ejecutar dichos proyectos.

Aquí las razones de la falta de desarrollo tienen motivos diversos y diferentes a la Tecno Estructura. Sin embargo podemos enumerar los principales:

- Hay una razón que esta muy arraigada en el sistema laboral, la antigüedad tiene un peso significativo a la hora de calificar una persona para ocupar cargos en esta Tecno Estructura, mucho más que su capacidad técnica y personal. Por tanto, se llega a los cargos de actuación sobre temas fundamentalmente administrativos, personas que no tienen toda la calificación técnica para ejercerlos. Aquí hay un punto de conflicto entre lo humano y lo técnico de difícil solución, por no decir imposible.
- A lo anteriormente indicado se suma la falta de interés por parte de las estructuras políticas, posiblemente por los tiempos cortos de sus gestiones, de tener una política de capacitación profesional de sus diferentes cuadros. Es común observar que las personas más capacitadas para actuar sobre nuevos mecanismos administrativos se encuentran en los cuadros más bajos. Esto se debe a que a los nuevos ingresos se han interesado jóvenes profesionales.

- Normas administrativas muy poco flexibles que permitan adaptarse a las necesidades actuales. Por lo general estas normas están fijadas por organismos superiores a la universidad y en otros casos por la resistencia al cambio en el propio núcleo.
- Si bien nos hemos referido más específicamente a las actividades administrativas, esto también ocurre en los escalafones técnicos. Hoy las organizaciones universitarias requieren de personas técnicamente capacitadas en mantenimiento y operación de equipamiento especializado que resulta difícil de lograr si ello requiere un ingreso por las categorías más bajas.

4.-CONCLUSIONES

A partir de entender que la administración universitaria requiere ver a la institución como una organización sobre la cual se realizará una gestión, hemos tratado de definir y analizar algunas partes de esa organización que consideramos menos abordables y con menor desarrollo en las instituciones de Educación Superior argentina y particularmente en la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Para que podamos revertir las situaciones analizadas deberían tomarse algunas decisiones que no son fáciles para la organización universitaria, como estructura, es lenta en producir cambios internos, máxime si esas modificaciones afectan a parte de los integrantes de la organización. La Universidad debería:

- Prever en los presupuestos universitarios una partida exclusivamente para contratación de personal especializado profesionalmente en asesoramiento de diferentes ramas de la actividad de gestión universitaria. Este personal no debería contraer una relación permanente con la institución.
- Tener una política de capacitación permanente del personal que conforma el staff de apoyo sobre las herramientas necesarias para desarrollar actividades no tradicionales para las instituciones universitarias.
- Sopesar en las promociones o ingresos en la Tecno Estructura no solo la antigüedad sino también la capacitación profesional y la actitud individual.

- Crear en el núcleo de la Tecno Estructura la carrera de personal permanente técnico con remuneraciones acordes a las que marca el mercado laboral en aquellas actividades críticas.

Los cambios de paradigma en la Educación Superior han producido dentro de la organización universitaria una energía empresarial que compite con la energía académica. Esta nueva energía se ha combinado con la burocratización más antigua y lenta de la Educación Superior, produciendo instituciones que reflejan la creciente complejidad de la universidad moderna y su importancia en la producción de conocimientos y en el mantenimiento de una mejor calidad de vida para la sociedad. Juntas, han redefinido la universidad en términos de organización más que en términos normativos.

Aparentemente se plantea aquí una paradoja. Según Michael Gibbons “En el momento mismo en que la universidad se ha convertido en una organización centrípeta más poderosa, el conocimiento, que es su principal producto básico se torna difuso, opaco, incoherente, centrífugo”. Esto último es básicamente producto de las diferentes formas de asociaciones y financiamiento mediante el cual se generan nuevos conocimientos.

El surgimiento de una administración institucional mucho más fuerte y la coordinación más organizada de los sistemas de Educación Superior tal vez compensen la menguante coherencia de las diferentes ciencias dentro de la organización universitaria. Puesto que las disciplinas ya no tienen la misma capacidad para proporcionar una estructura firme, ha sido necesario fortalecer las instituciones proporcionándoles un andamiaje externo en lugar de la fuerza interna.

5.-BIBLIOGRAFIA

1. Burton R. Clark. (1983) *El Sistema De Educación Superior. Una visión comparativa de la organización académica*. Editorial Patria. Universidad Autónoma Metropolitana – Azcapotzalco.

2. Mintzberg Henry. (2003 2da edición). *Diseño de organizaciones eficientes*. Editorial El Ateneo. Buenos Aires
3. Mintzberg Henry. (1984 1ra edición) *La Estructuración De Las Organizaciones*. Editorial Ariel S.A. Barcelona
4. Russell L. Ackoff. (1990). *Planificación De La Empresa del Futuro*. Editorial Noriega Limusa. Mexico.